

# La administración de un seminario como un llamado

Institute for Excellence in Christian  
Leadership Development  
Buenos Aires, Argentina – 19-23/03/07



por *Lourenço Stelio Rega*©

## Quien preside, faça com entusiasmo y diligencia - Rom 12:6 , 8, 9-2

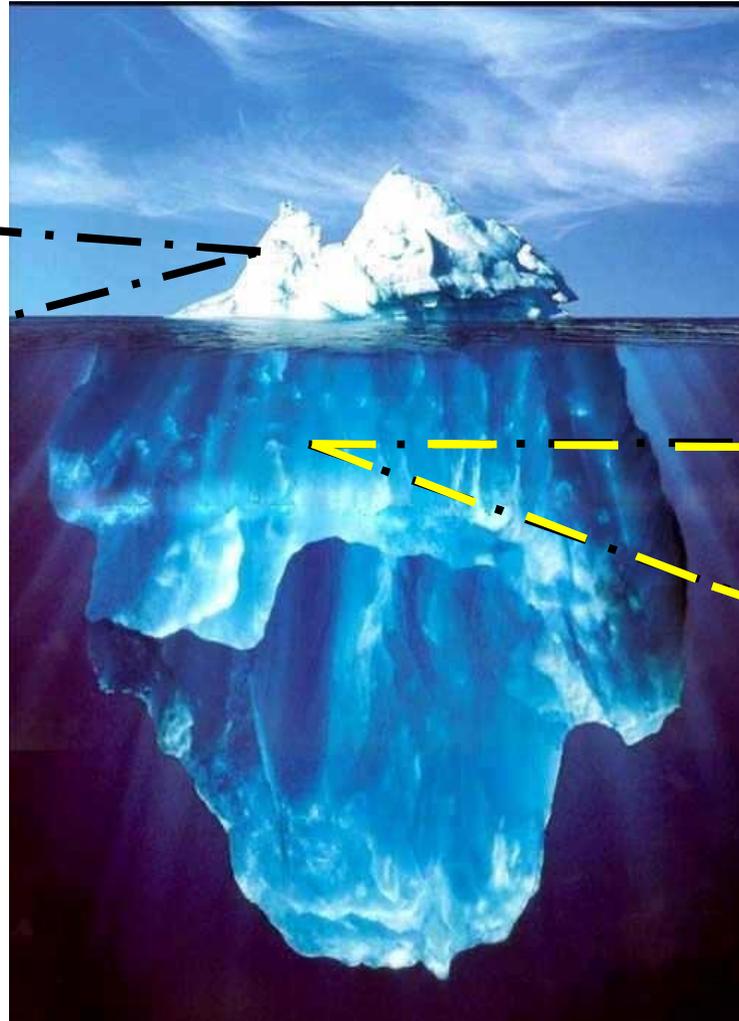
- Pero teniendo dones que difieren, según la gracia que nos ha sido dada, *usémoslos*: ... **el que dirige, con diligencia** ...
- El amor *sea* sin hipocresía; aborreciendo lo malo, aplicándoos a lo bueno.
- *Sed* afectuosos unos con otros con amor fraternal; con honra, daos preferencia unos a otros;
- no seáis perezosos en *lo que requiere* diligencia; fervientes en espíritu, sirviendo al Señor,
- Gozándo-*os* en la esperanza, perseverando en el sufrimiento, dedicados a la oración,
- contribuyendo para las necesidades de los santos, practicando la hospitalidad.
- Bendecid a los que os persiguen; bendecid, y no maldigáis.
- Gozaos con los que se gozan y llorad con los que lloran.
- Tened el mismo sentir unos con otros; no seáis altivos en vuestro pensar, sino condescendiendo con los humildes. No seáis sabios en vuestra propia opinión.
- Nunca paguéis a nadie mal por mal. Respetad lo bueno delante de todos los hombres.
- Si es posible, en cuanto de vosotros dependa, estad en paz con todos los hombres.
- Amados, nunca os venguéis vosotros mismos, sino dad lugar a la ira *de Dios*, porque escrito está: *mía es la venganza, yo pagare*, dice el Señor.
- pero si tu enemigo tiene hambre, dale de comer; y si tiene sed, dale de beber, porque haciendo esto, carbones encendidos amontonaras sobre su cabeza.
- No seas vencido por el mal, sino vence con el bien el mal.

# Los dos lados de la vida de quien dirige

**BÔNUS**

Cargo,  
status,  
privilegios,  
autoridad,  
etc.

**Premio**



**ÔNUS**

Personalidad del  
presidente/admin,  
equilibrio  
emocional,  
motivaciones  
personales,  
sentido de la  
misión, como  
percibe y motiva  
al equipo, etc.

**Costo**

The background is a dark blue gradient with several concentric, light blue circles of varying sizes centered on the page. The text is overlaid on these circles.

# **Liderazgo y planificación como llamado divino**

## La realidad ...

ü Generalmente, la administración de seminarios ha sido empírica, instintiva y muchas veces amateur

ü Las instituciones viven dependientes de “pases mágicos” de los “salvadores de la patria”



# **El costo de una buena administración...**

**ü Las exigencias de la vida contemporánea no perdonan más las fallas estratégicas, frente a los experimentos administrativos**

**ü Se puede contar inclusive con la participación de personas bien intencionadas, mas todo tornase difícil sin el líder que no tenga una vida equilibrada, desconociendo los principios y leyes básicas de la Administración**

# Líderes inteligentes... mas reacciones emocionales...



**Como tratar  
con personas  
que actúan  
instintivamente  
y juzgan que  
están actuando  
lógicamente ...**

# Mitos sobre el liderazgo en un seminario ...

ü Si tiene vocación y es profesor, tiene que dar buenos frutos ...

ü Mito de Rambo - el hombre de los siete instrumentos y súper especialista

ü ¡Resultados ahora! ... importa que el show continúe

# Competencias para liderar

No basta tener título o cargo de  
presidente / administrador

- ü Espirituales
- ü Físicas
- ü Emocionales
- ü Intelectuales
- ü Relacionales
- ü Operacionales – liderazgo
- ü Multi-visión



# Diferencias entre liderar y gerenciar / administrar



# Diferencias entre liderar, administrar, gerenciar e mandar

## JEFE

Existe para controlar lo que fue decidido *arriba*, y para tener certeza que *abajo* fue cumplido



## JEFE X LÍDER

**JEFES** son obedecidos  
**LÍDERES** son respetados

En cuanto que el gerente **busca** el control, el líder **facilita** la mudanza. El gerente **mira para** el día a día, **el líder amplía** el futuro.

# Diferencias entre ser gerente y ser líder

GERENTE / ADMINISTRADOR	LÍDER
Administra - mantiene el sistema	Innova - crea el sistema
Es una copia	Es original, modelo
Focaliza sistemas y estructuras	Focaliza y valoriza personas - mira la "misión"
Busca y depende de controles	Facilita la mudanza e inspira confianza
Piensa a corto plazo	Tiene visión a largo plazo
Pregunta "¿cómo?", "¿cuándo?"	Pregunta "¿por qué?"
Mira los resultados inmediatos	Tiene sus ojos para el futuro
Acepta el "status quo" - "sacerdote"	Desafía el "status quo" - "profeta"
Mantiene los procedimientos, es dependiente	Busca nuevas alternativas
Sigue proyectos establecidos	Establece proyectos
Enfoque contable	Enfoque histórico
Actividad "brazal"	Actividad reflexiva, visionaria
Trabaja y produce	Muda el rumbo
Planea la rutina del día a día	Determina la dirección de la organización
Ve si las cosas están funcionando	Busca nuevos caminos para la organización
Hace cierto las cosas - <b>eficiente</b>	Hace las cosas ciertas - <b>eficaz</b>
Hace con que las personas hagan cosas	Hace con que las personas quieran hacer las cosas - apela para valores/creencias

# CAÍN o ABEL – ¿Por cuál decide? - I

<b>Abel</b>	<b>Caín</b>
<b>Es un hombre de organización, piensa en equipo, piensa en el todo y en los objetivos del grupo</b>	<b>Es un hombre que actúa por cuenta propia, mas da la impresión de ser un hombre de organización</b>
<b>Respeto sus subordinados</b>	<b>Gusta la subserviencia</b>
<b>Aprecia la realización de tareas</b>	<b>Busca el prestigio que advén de los créditos por la realización de tareas</b>

# CAÍN o ABEL – ¿Por cuál decide? - II

<b>En cuanto Abel está pensando en términos de ...</b>	<b>Caín está pensando en términos de ...</b>
<b>Problemas que afectan la organización, al grupo</b>	<b>Problemas que le afectan y amenazan su cargo</b>
<b>Hacer el trabajo</b>	<b>Ganar crédito, cargos, <i>status</i>, aumento</b>
<b>Trabajo en equipo</b>	<b>Poder sobre los otros (<i>mi</i> territorio)</b>
<b>Lealtad para con los colegas de trabajo</b>	<b>Lealtad de los subordinados para con él</b>
<b>Prestación de cuentas</b>	<b>Evitar la culpa y de sentirse presionado</b>
<b>Competitivos</b>	<b>Enemigos</b>
<b>Metas de campaña de la organización</b>	<b>Promoción personal, fama</b>

# CAÍN o ABEL – ¿Por cuál decide? - III

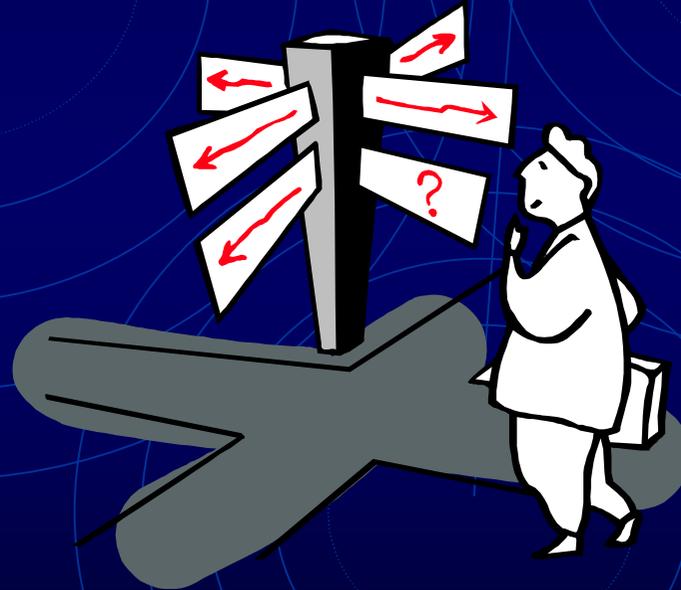
<b>Abel utiliza el lenguaje para ...</b>	<b>Abel utiliza el lenguaje para ...</b>
Comunicar as sus ideas	llegar a donde quiere
Persuadir, convencer	Manipular
Expresar hechos	Bajular
Lógica	Fantasía
Invocar aspiraciones mayores, lidera con ideas	Invocar emociones menores, lidera con las pasiones
Asuntos de negocios	Difunde noticias falsas
Palabras que tienen significado y sinceridad	Palabras que son elásticas y no confiables
Palabras que <i>son</i> promesas	Palabras que <i>sugieren</i> intenciones
Palabras que reflejan la consciencia	Palabras que reflejan lo conveniente para sus intereses personales
Palabras que son herramientas para construir	Palabras que son armas para ganar

# El líder y el poder



Del libro:  
*Familia  
Total*

# Principios orientadores y personales de lo administrador de un seminário



**Por detrás del trabajo del líder existen variables que orientan o gerencia su comportamiento o actitudes en relación al trabajo y a las personas.**

- ® **Visión contable / histórica**
- ® **Liderazgo reactivo / proactivo**
- ® **Liderazgo orientado para el tiempo y para acontecimientos**
- ® **Liderazgo orientado para tareas y para relacionamientos**

# Liderazgo orientado por una visión ...

CONTABLE	HISTORICA
resultados palpables y visibles	mira el futuro en busca de resultados palpables y visibles
cuenta las personas	ve las personas
cuenta las personas que están trabajando	cuenta todos para ver el potencial de las personas
ve si ellas están produciendo	busca comprender porque ellas no están produciendo
¿los resultados fueron alcanzados?	¿la visión del grupo es válida?
deja de lado las personas que no cooperan, " <i>es tiempo perdido preocuparse con ellas</i> "	busca comprometer a las personas que todavía no adherirán a la visión
productividad en el ministerio	construcción histórica del ministerio
vida intensa	vida extensa
énfasis en tareas, actividades	énfasis en relacionamientos, para después pensar en tareas

# Estilo reactivo e proactivo

REACTIVO	PROACTIVO
pasivo	activo
espera a cosas acontezcan	hace las cosas acontezcan
vida determinista	vida determinativa
somos un espejo social y reaccionamos como mapas determinados	somos constructores de la realidad social
reaccionamos al cotidiano (scripts) de la vida	escribimos nuestra historia
el ambiente, las contingencias son responsables	somos responsables por nuestros actos
sin autoconciencia	con autoconciencia
vida orientada por situaciones, sentimientos y eventos	vida orientada por principios y valores
las decisiones son REACCIONES a situaciones externas	conducimos la mayor parte de las situaciones de la vida
las decisiones son tomadas y la organización anda en la medida que las cosas van aconteciendo	tenemos iniciativa y planificamos la vida de la organización para un rumbo definido

# Lenguaje reactiva e proactiva

LENGUAJE REACTIVA	LENGUAJE PROACTIVA
no hay nada más que hacer	Vamos a buscar alternativas
soy así y basta, no cambio más	Puedo tomar otra actitud
eso me deja loco	Requiero de un tiempo para evaluar mejor mis sentimientos
ellos nunca van aceptar eso ...	busco hacer una presentación eficaz
tengo que hacer eso ...	necesito encontrar una reacción adecuada
no puedo	yo decido no poder
Yo preciso ...	Yo escojo ...
Ay, si yo pudiese ...	yo voy hacer ...
a estas alturas esta es la mejor salida (¿o sería <i>menos peor</i> ?)	bien, como habíamos previsto, tenemos que echar mano del plano B ...
mas eso va desagradar al fulano	bien, como lo habíamos acordado ...

# Vida orientada para el tiempo o acontecimiento

TIEMPO	ACONTECIMIENTO
horarios/programas/puntualidad	preocupación más con los detalles de los acontecimientos de lo que con los horarios
visión cronológica del tiempo	visión eventual del tiempo
el tiempo es oro (contado y medido)	el tiempo se vive y se experimenta
reuniones y trabajo están controlados por el tiempo	reuniones y trabajo son valorizados por las oportunidades de realizaciones
nada se puede hacer sin una planificación previa	los acontecimientos indican los rumbos a seguir
preocupación por la puntualidad y cantidad de tiempo utilizado	preocupación con detalles del acontecimiento sin medir el tiempo necesario
gerenciamiento del tiempo para alcanzar lo máximo dentro dos límites fijados	consideración exhaustiva del problema hasta resolverlo
actividades marcadas con el tiempo fijo e con objetivos específicos	actitud "pase lo que pase", no está sujeta a ningún esquema
Son ofrecidas recompensas como incentivos	el esfuerzo en terminar un evento o desafío, es en si, una recompensa
Énfasis en fechas e historia	énfasis en la experiencia presente, más que las del pasado o futuro

# Orientación para tareas o relacionamientos - I

TAREAS	RELACIONAMIENTO
enfoque en tareas y normas	enfoque en personas y acontecimientos
satisfacción en cumplir objetivos	satisfacción en los relacionamientos
motivación en realizar cosas	motivación en la interacción con personas
aceita soledad y privación social para alcanzar realizaciones personales	lastima la soledad; sacrifica realizaciones personales por el beneficio del grupo
vidas frenéticas por tentar siempre mantenerse ocupado con alguna tarea	gastan mucho tiempo y energía en mantener lazos personales
las personas son vistas como meros objetos en su esquema de trabajo	las personas son vistas como oportunidades para relacionamiento y convivencia
acepta las personas cuando las tareas e los objetivos están siendo alcanzados	precisan de la aceptación y del estímulo del grupo

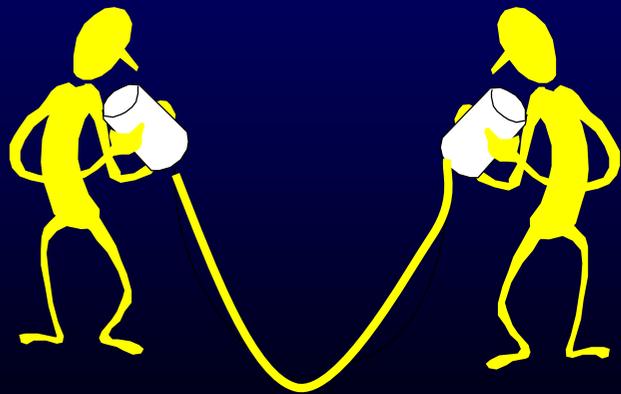
# Orientación para tareas o relacionamientos - II

TAREAS	RELACIONAMIENTO
recompensa a las personas que alcanzan el máximo de tareas y objetivos del grupo	recompensa a las personas que consiguen lidiar con los conflictos e con relacionamientos
vida dirigida por una sucesión interminable de objetivos y metas	la mayor prioridad es establecer y mantener relacionamientos personales
pasa más tiempo planificando, haciendo relatorios	pasa más tiempo visitando, conversando
"vamos trabajar e si sobrar tiempo podremos relacionarnos"	conoce a la persona antes de iniciar la tarea
burócrata - estructuralista	"humanocrata" - funcionalista
salario en la base del "job description"	salario en la base del valor de la persona

¿quién yo soy?



# TEST DE PERFIL DEL LÍDER



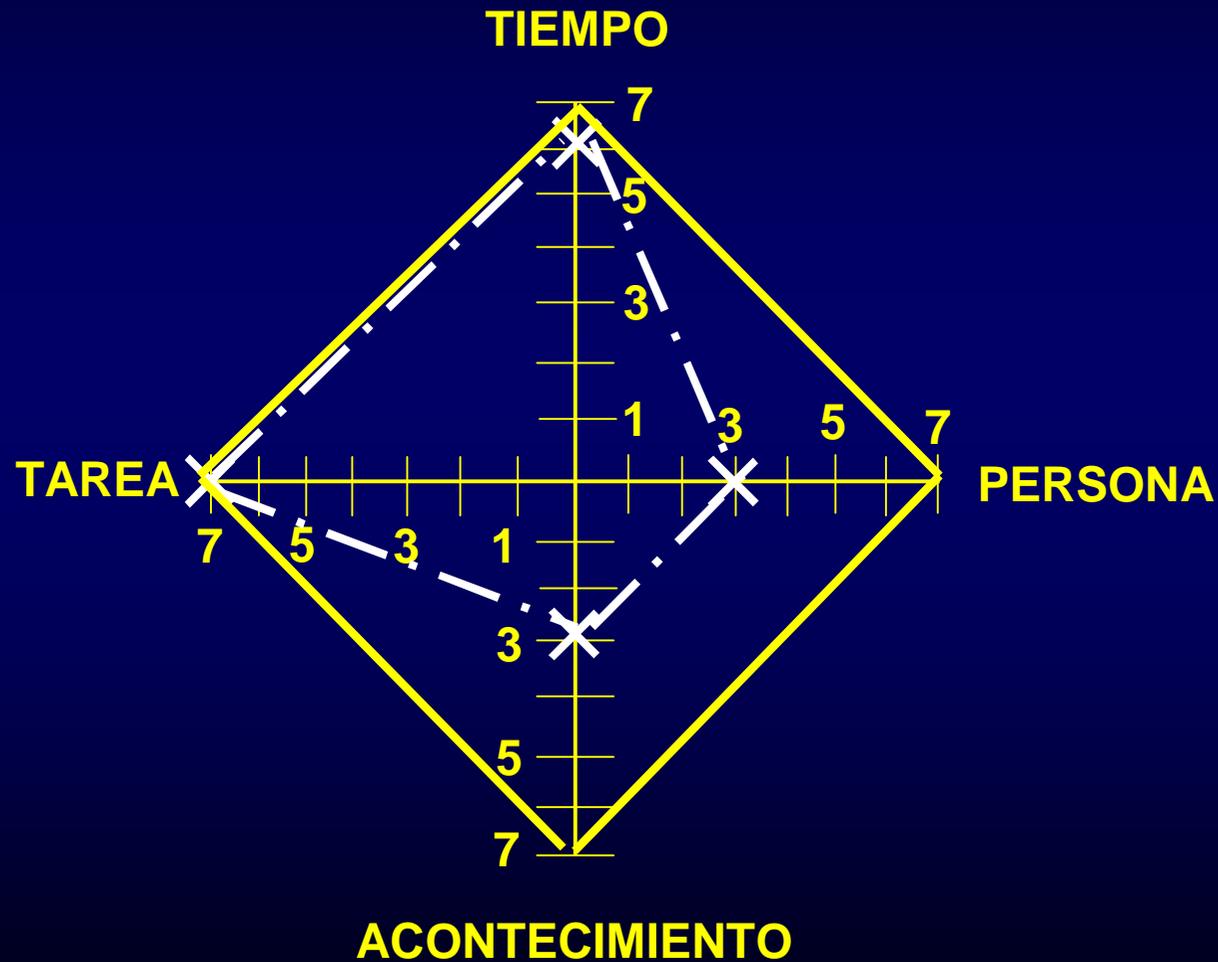
# ¿quién yo soy?

## TEST DE PERFIL DEL LÍDER

<i>Estilo – Orientado para</i>						Total (T)	Media T / 5
Tiempo	4= 7	7= 5	9= 5	11= 7	19= 7	<b>31</b>	<b>6</b>
Acontecimiento	2= 7	10= 2	13= 2	14= 2	18= 2	<b>15</b>	<b>3</b>
Tarea	3= 7	5= 7	6= 7	12= 7	17= 7	<b>35</b>	<b>7</b>
Persona	1= 2	8= 2	15= 5	16= 2	20= 2	<b>13</b>	<b>3</b>

# TEST DE PERFIL DEL LÍDER

¿quién yo soy?



# El ciclo de vida de los proyectos, emprendimientos y liderazgo



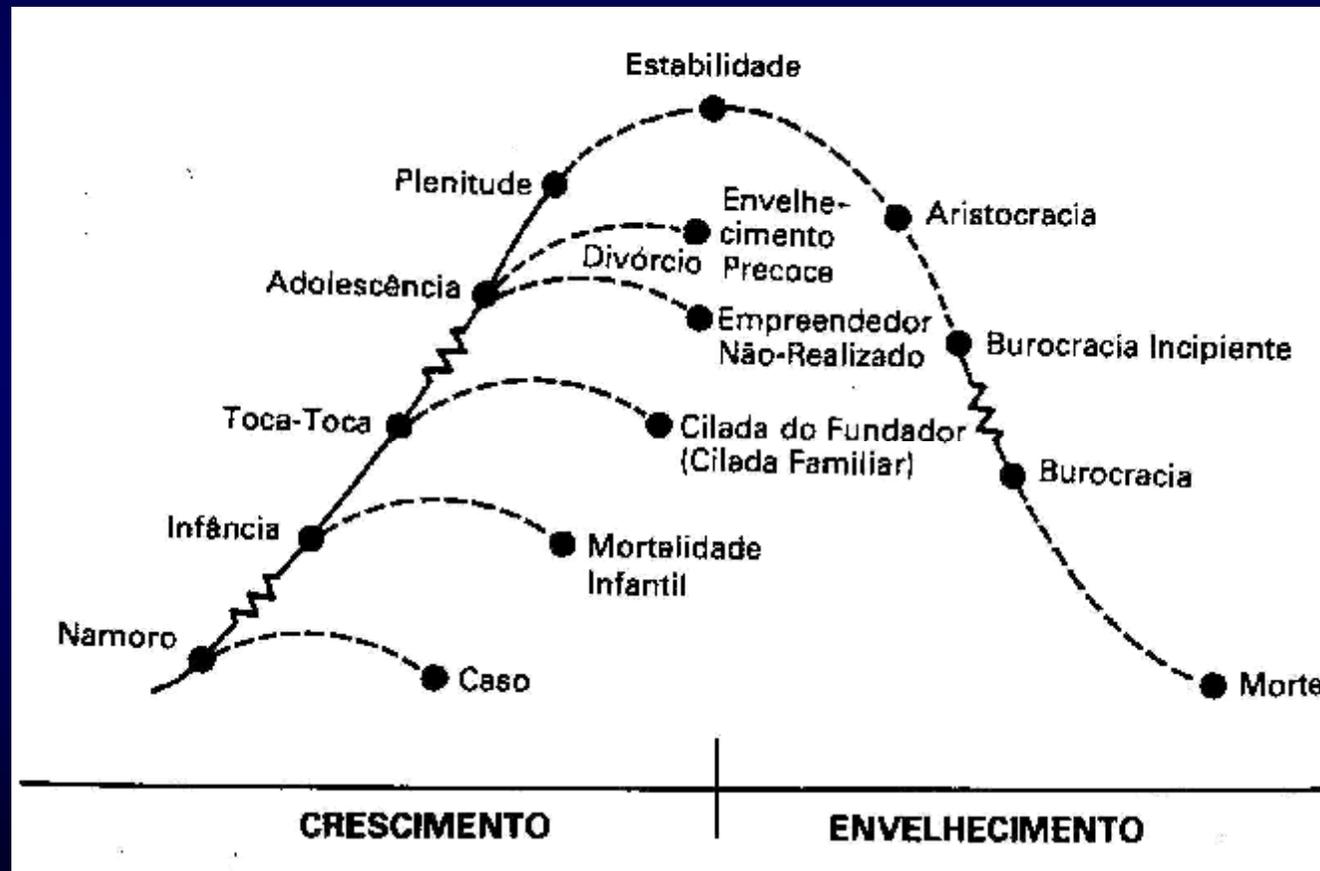
**Casi todo en la vida tiene un ciclo que demuestra el inicio y el desarrollo de fases.**

**La propia vida es así, nacemos, crecemos y después viene la vejez y la muerte.**

**Llamamos eso de ciclo cuando, generalmente, el fenómeno puede ser repetido en situaciones semejantes.**



# Los ciclos de vida también están presentes en los proyectos o emprendimientos



Ichak Adizes (*Os ciclos de vida das organizações*)

# Ciclos de vida en una organización religiosa

## “Curva Acampanada”



Robert Dale, *To Dream Again – how help your Church come alive*, Nashville: Broadman Press, (1981).

# Ciclos de vida numa organização religiosa



® Sueño

® Valores

® Objectivos

® Estructura

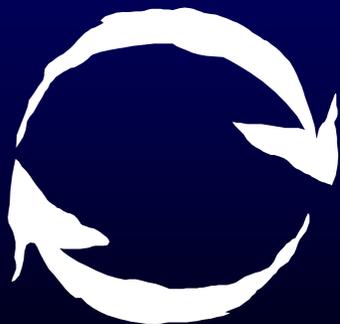
® Implementación

® Nostalgia

® Cuestionamiento

® Polarización

® Apatía



# Para cada fase del ciclo de vida, hay un tipo de líder

<b>Fase / niveles</b>	<b>Líder típico</b>
<b>Sueño</b>	<b>Visionario</b>
<b>Valores</b>	<b>Elaborador</b>
<b>Objetivos</b>	<b>Planejador</b>
<b>Estructura</b>	<b>Organizador</b>
<b>Implementación</b>	<b>Activista</b>
<b>Nostalgia</b>	<b>Tradicionalista</b>
<b>Cuestionamiento</b>	<b>Detective</b>
<b>Polarización</b>	<b>Pleitistas</b>
<b>Apatía</b>	<b>Muerto</b>

**¿O qué hacer para que el  
proyecto, o  
emprendimiento y mi  
liderazgo no entre en  
colapso?!?!**

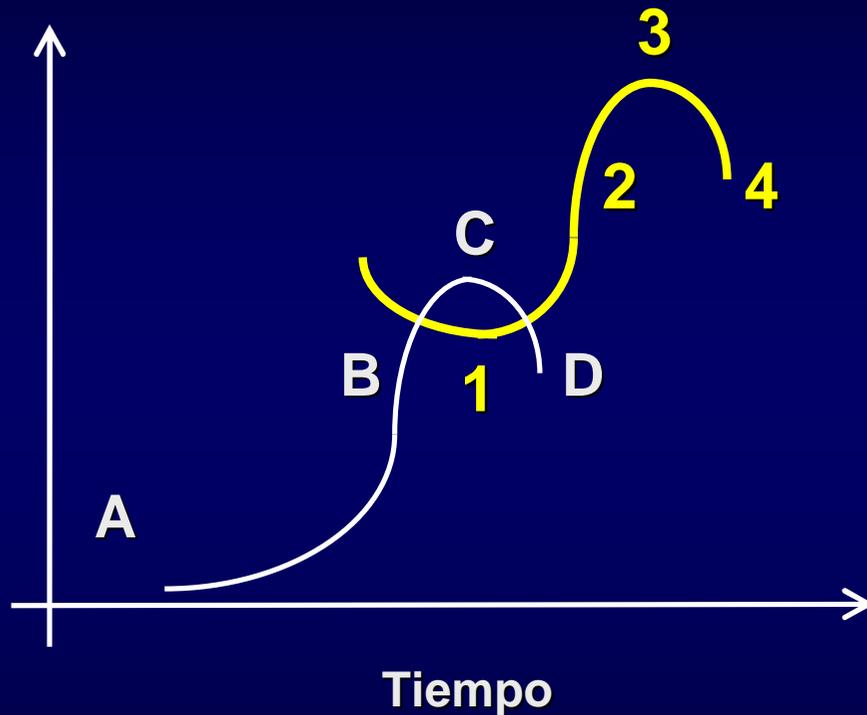


# Será necesario considerar que:

- ① Una de las reacciones positivas a la caída de la curva acampanada es **implementar un nuevo ciclo antes del inicio del declive**
- ① Ocasión en que hay condiciones favorables de mano de obra y recursos suficientes para iniciar un nuevo ciclo
- ① *Tendremos aquí una segunda **curva sigmoidea** (curva en forma de “S”)*

# Dando la vuelta por arriba ...

Desenvolvimiento



## Primera curva (blanca)

A = Nacimiento del sistema,  
proyecto, paradigma

B = Desenvolvimiento/crecimiento

C = Clímax, madurez del proyecto,  
paradigma

D = Declive

## Segunda curva (amarilla)

A = Nacimiento del sistema,  
proyecto, paradigma

B = Desenvolvimiento/crecimiento

C = Clímax, madurez del proyecto,  
paradigma

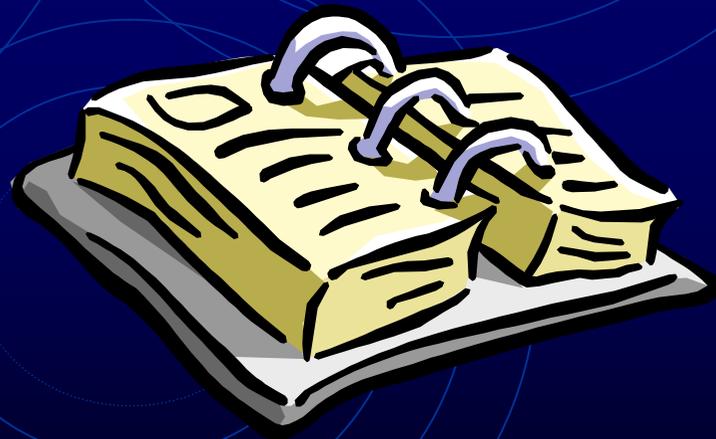
D = Declive

# Pensando Estratégicamente

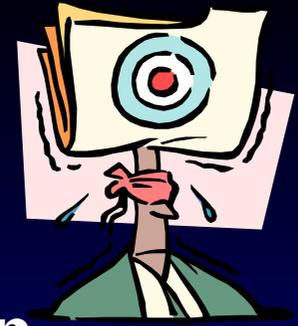
<b>ACTITUD ESTRATÉGICA</b>	<b>ACTITUD DE MANUTENCIÓN</b>
<b>Eficaz</b>	<b>Eficiente</b>
<b>Busca Suceso</b>	<b>Evita fallas</b>
<b>Actúa</b>	<b>Reacciona</b>
<b>Dinámico</b>	<b>Estático</b>
<b>Flexible</b>	<b>Inflexible</b>
<b>Innovador</b>	<b>Tradicional</b>
<b>Confronta</b>	<b>Evita</b>
<b>Coordina (lo todo)</b>	<b>Fragmentado (en partes)</b>
<b>Interdependiente</b>	<b>Independiente</b>

Robert Dale, *To Dream Again – how help your Church come alive*, Nashville: Broadman Press, (1981).

# Conclusión



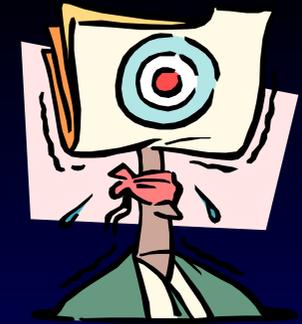
# El suceso en el liderazgo



- ① El suceso o fracaso del desarrollo de un seminario depende en gran parte de quien lo dirige y de quien lo administra
- ① Es necesario escoger bien cada miembro del equipo
- ① El líder debe arcar los costos en vez de lamentar ...
- ① Debe focalizar las soluciones en vez de desaparecer delante de los problemas diarios
- ...



# Foco en la **solución** o en lo **problema**?!?!



® Cuando la NASA inició el lanzamiento de los astronautas, descubrieron que los lapiceros no funcionaban con la gravedad cero. Para resolver ese enorme problema, contrataron a Andersen Consulting. Fue necesario más de una década y 12 millones de dólares. Consiguieron desarrollar un lapicero que escribía en gravedad cero, con la punta para arriba, debajo de agua y en variaciones de temperatura bajo cero hasta más de 300 grados Celsius.

® Ya los rusos ...

**usaran un lápiz.**



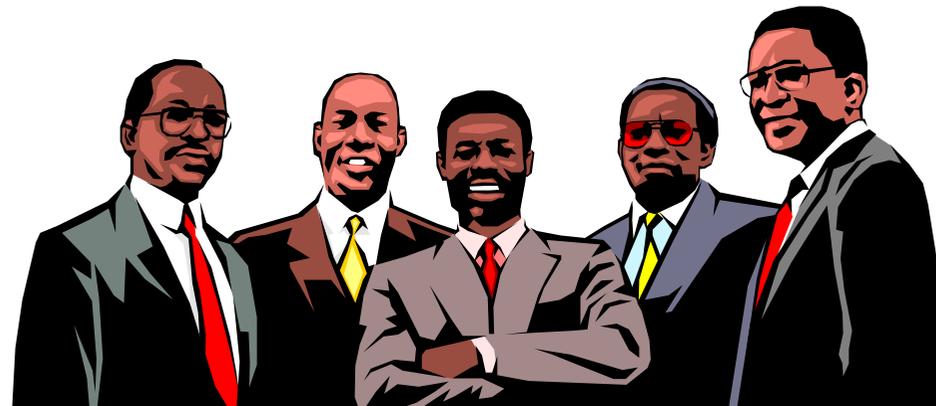
# El costo del liderazgo

- ® Modelo de vida y liderazgo
- ® Sensibilidad y determinación
- ® No esperar recompensa
- ® Crítica
- ® Cansacio
- ® Solidad
- ® Asumir decisiones difíciles
- ® Paciencia y saber esperar el momento ideal
- ® Confianza/Sigilo
- ® Invertir en generaciones futuras – ver el invisible



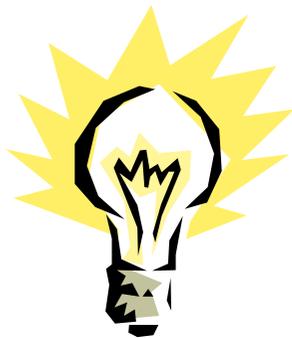
**Dios no escoge los capacitados,  
capacita os escogidos.  
Hacer o no hacer algo depende  
también de nuestra voluntad y  
perseverancia.**

*Albert Einstein*



**No debemos orar por tiempos fáciles,  
mas por líderes fuertes de carácter.  
No debemos orar por tareas iguales a  
nuestro poder, mas por poder igual a  
nuestras tareas.**

*Philip Brooks*



**Ore como si todo dependiese de  
Dios; trabaje como se todo  
dependiese de ustedes.**

**(Anónimo)**

**Lo poco se transforma en mucho  
cuando es debidamente colocado  
en las manos de Dios – el grande  
multiplicador.**

**(Charles Winter)**

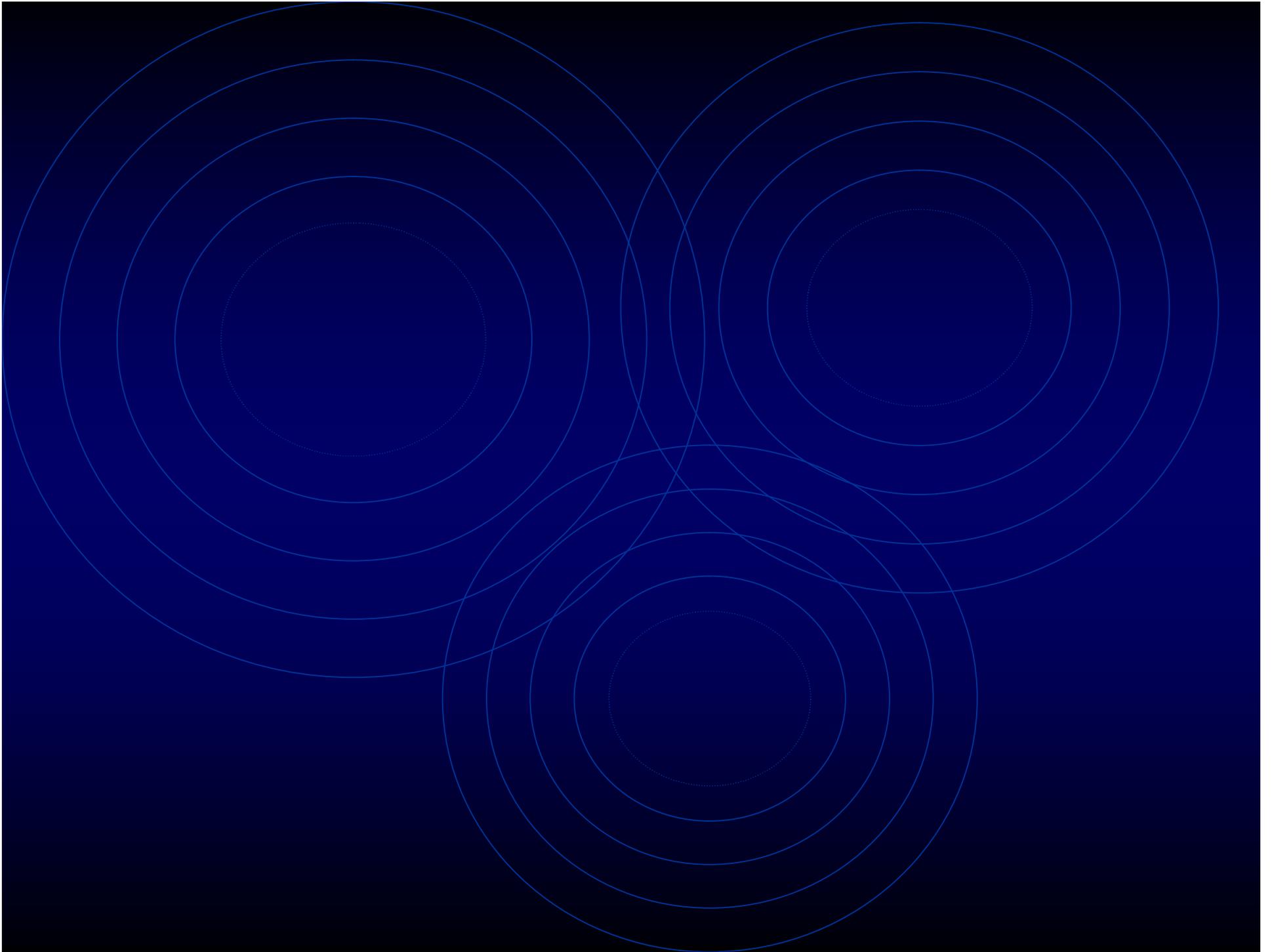
Web-site:

[www.etica.pro.br](http://www.etica.pro.br)

E-mail:

[rega@etica.pro.br](mailto:rega@etica.pro.br)





# La administración de un seminario como un llamado

por *Lourenço Stelio Rega* ©

Traducido a español por Jorge Chaves

Autorizada la exposición pública apenas en formato completo de esta reflexión, citando la fuente. Favor no reproducir o copiar sin autorización expresa del autor.

[rega@etica.pro.br](mailto:rega@etica.pro.br)